Publications

Retailing, the Internet and Employment A Tangled Web

Prepared for:
Sectoral and Occupational Studies, HRDC

Prepared by:
Ann MacLeod
October, 1999

Click on footnotes for the reference.

Table of contents

- The E-commerce Revolution
- The Rise of Online Shopping
- The Good News and the Bad News for Canada
- The Impact of the Internet on Retailing
- The Changing Marketplace
- Employment Challenges and Opportunities
- Jobs in Demand
- Staffing Requirements for Retail Sites
- Meeting the E-commerce Demand
- An Exciting Future

The E-commerce Revolution

The buzz and excitement surrounding the Internet, e-commerce and online shopping is apparent in the sheer number of topical newspaper and magazine articles currently hitting the stands and in the volume of television advertisements encouraging consumers to 'click on' to various sites. Prophets of doom bandy about phrases such as "*learn e-business or face e-limination*"[1], while at the other end of the spectrum headlines scream "*Retailers rush to Internet t*

promote their stores"[2] and "*Winners and losers in the Ne Economy: The future is today and it is the Internet*"[3]. How then should the hype about e-commerce on the Web be interpreted, and how is it really going to impact the retail sector in Canada?

Well, there can be no doubt that we are in the midst of a revolution—*an infotech revolution*—as the Internet transforms the way companies do business. This revolution is not only having an impact on a firm's external dealings with customers and suppliers, but also on its internal operations, including the employment strategies, marketing strategies and the way work is organized in the new digitized environment.

A brief examination of the current situation in Canada, as portrayed in the slew of latest surveys, gives a context in which to look at the impact of this phenomenon on retailing in Canada, and in particular on employment challenges, and opportunities, the sector will face in the future.

The Rise of Online Shopping

The latest research by International Data Corp. Ltd. (IDC) shows online shopping growing at exponential rates in America with sales in the last six months of 1998 increasing by some 200%[4]. In the U.S. consumers purchased US$12.4 billion worth of goods on the Internet in 1998, up from US$4.15 billion the year before. Despite the impressive nature of these figures, they represent less than half a percent (0.46%) of total retail sales in the U.S., estimated to be worth US$2.7 trillion.[5]

In Canada, e-shopping appears to be catching on, with half a million Canadian households shopping online in 1998.[6] Sales reached $690 million, up from $270 million in 1997—a 156% increase. As in the U.S. though, this is a very small portion of all retail spending in Canada in 1998, barely 0.3%. Projections of future Internet commerce vary according to the source, with the IDC Canada estimating sales of $12.8 billion by 2003, some 4.6% of total retail spending in Canada, still a very small percentage. (IDC Canada says that these figures could be on the low side given that at present 13% of Canadian Internet users are shopping online and a further 12% express their intention of buying in the near future.) The Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) predicts that, within the next five years, as much as 15% of retail sales in the world's industrialized countries will be conducted over the Internet.[7]

While the online shopping figures appear small in comparison to

total retail expenditure, these figures don't necessarily paint the whole picture. An online presence offers some less obvious opportunities for growing business. For example, research indicates that the Internet is a powerful driver of in-store sales, as many customers browse online to access product information before committing themselves. According to a Cyber Dialogue study, in 1998 some US$51 billion offline orders were influenced by the Internet and this influence on consumer in-store spending was equivalent to seven times the value of purchases paid for online.[8]

As retailers put the Y2K issue to bed, more resources—both time and money—should be freed up, creating a pool that could potentially be invested in e-commerce initiatives.

The Good News and the Bad News for Canada

So, the good news for retailers with virtual stores, and those contemplating the step, is that consumer spending online is expected to increase by 80% yearly between now and 2003, according to IDC Canada. The bad news for the Canadian retail industry is that more than 60% of online dollars are being spent outside the country, with the U.S. being the primary beneficiary.[9] One of the main reasons for this is that only a quarter of top retailers in Canada are selling online, compared to 50% of U.S retailers, leaving a gaping void in the market.[10] When Canadian consumers cannot find the product or service they want on a Canadian web site, they turn to the better selection offered south of the border, despite the unfavourable currency exchange rate and extra shipping time involved. It is interesting to note that Amazon.com is already the third most popular bookseller in Canada, a testament to the growing popularity of online shopping[11].

It would appear then that Canadian merchants face tougher challenges than their U.S. counterparts. According to the IBM and Retail Council of Canada report, there is some evidence that Canadian consumers are helping to launch a growth spiral in Canada, but for the most part the country's online shoppers seem to be feeding the U.S. growth spiral instead. The authors of the report go on to state that in their opinion e-retail 'does represent a compelling competitive threat'. If Canadian companies don't get into the marketplace within the next six months, they go on to say, they may lose both traditional store customers as well as new e-retail shoppers to other online merchants.[12]

Senior managers at the top 200 retailers in Canada cited a lack of

senior executive commitment to pursuing e-commerce; a lack of resources; and the challenges faced in executing e-commerce as the main barriers to selling online.[13] Another, less obvious, reason may be rooted in the relative lack of "mail-order mentality" here in Canada, at least in comparison to the U.S.

But Canadian retailers are beginning to grasp the need to get involved in the new market, especially with the critical 1999 holiday season fast approaching, and the opportunities this presents. To a certain extent, retailers are also being forced to look at the way they do business by factors in the marketplace, such as smarter, more demanding customers, relatively flat growth in saturated markets and more intense, concentrated competition from niche stores. The retail sector in Canada has seen nominal growth in the 1990's, apart from the last two years, and has also had to face major expansion of U.S. competitors into the Canadian marketplace.

On the positive side though, Canadian consumers are very patriotic, and would shop at Canadian sites if there were more of them. Other competitive advantages for Canadian merchants include a firsthand knowledge of the needs of Canadian shoppers, an understanding of the regional differences in buying behaviours and vast geographical regions under-serviced by traditional retail stores. In addition, Canada has one of the highest Internet penetration rates, with almost a third of the Canadian population (30%) using the Internet, compared to just over a fifth (22%) of the U.S. population.[14] Traditionally Canadians are fast adopters of new technologies too, debit card usage being a fine example of this adoption.

The Impact of the Internet on Retailing

Providing customer satisfaction is arguably the most important issue for success in the e-retail business. Customer satisfaction rests on four key criteria: ***security***, ***simplicity***, the ***quality of th relationship*** between the customer and Internet retailer, and ***follow-through*** after the purchase.[15] Although security and simplicity are key issues for e-retailers to address, they do not really impact on employment opportunities in the same way as customer service and follow-through do, as these issues are of a more technical nature.

According to Andrew Coulson, Manager of Microsoft Canada's Internet customer unit and e-commerce initiatives, *e-commerc serves as a springboard for fundamentally changing the wa companies interact with customers*, providing a revolutionary tool for maintaining contact with customers and cementing loyalty

through more personalized service.[16] The Dell Computer Internet site, for example, allows shoppers to custom build their own computer hardware and software configurations, while retailers benefit by custom building or ordering products, thus optimizing their inventory management practices.[17]

With customer service playing a key role in selling online, new technologies are constantly being developed to offer retailers and consumers more effective ways to connect in order to improve customer service. These new technologies include virtual call centres and chat technology, automated e-mail services as well as improved message tracking and routing and data warehousing. The proliferation of these technologies is going to put the job market under pressure as the search for employees with information technology skills continues. Many companies will seriously consider the viability of cross training their staff members to handle the new job descriptions.

Chat technology, while still in its infancy, provides shoppers with the opportunity for real-time Web customer service. Online text-based chat between customers and agents, Internet phone calls via PC and modem, even mini-teleconferencing sessions, are some of the options that are being experimented with at present. The Yankee Group in Boston estimates the market for chat and e-mail Web customer service products—this includes use by call centres and technical support sites, not just retailers—will grow to US$650 million by 2001.[18] The hopes are that this new technology will help convert those 'browsers' who abandon their electronic carts before placing an order, into 'purchasers' by enabling salespersons to immediately answer customer queries. E-mail responses to queries are often too slow, since even when queries are answered within a couple of hours, the customer may have logged off, and may not check e-mail again that day. The ideal, as far as the retailer is concerned, is to preserve the impulse-buy situation.

Many online retailers are happy to provide all customer support via e-mail, and investment in new automated e-mail management systems allows them to manage workflow and respond more quickly to inquiries. These software packages often include auto-answer capabilities and can suggest actions to call centre agents. Other features include message routing, remote access, detailed reporting and message tracking.[19] Filtering e-mail allows the easier requests to be answered by less skilled support staff, or even by 'mailbots', while top support staff are freed up to deal with the more difficult questions.

Data warehousing is a very important tool available to online retailers, and will have a crucial impact on the future e-commerce

marketplace. An online store can keep track of its customers' buying patterns and use this information to tailor products sold on the Internet. As another example of the usefulness of this technology, an online grocery store can keep track of what customers buy, and automatically provide customers with their likely shopping list. This added convenience makes the consumer's shopping task easier, and encourages return visits.[20]

If a store wishes to maintain it's customer base, then orders placed online must be shipped out in a timely and cost-effective manner. While brick-and-mortar retailers can make use of their stores as fulfilment centres, for the most part this is not a viable long-term approach. Retail space is expensive, and there are limits to the volume that can be handled. One of the most popular approaches for retailers without catalogue operations is to make use of third-party fulfilment companies. Skills and facilities are thus leased, instead of being owned in-house. Well-known transportation companies in the U.S., including Federal Express and United Parcel Service, have all recently created divisions that operate fulfilment centres for e-retailers. Closer to home, Business Depot struck a deal with Merisel Canada for its pilot project whereby Merisel acts as the distributor for products sold on the Internet. This ensures that product shipments are made within 24 hours.

The Changing Marketplace

Three models of retailing are emerging in this dynamic marketplace. There are the exclusively 'bricks-and-mortar' stores on the one side and the exclusively Web-based retailers on the other. In the middle are a growing number of hybrid companies that do a combination of both, the 'clicks-and-bricks' stores, as Indigo CEO Heather Reisman has dubbed them.[21] The Gap, one of the new hybrid versions, manages to blend the online and offline distribution channels to make the most of the advantages offered by each. Thus customers can buy clothes online and if they aren't happy with the purchase, can take them to their nearest physical store for exchange. The store is even installing Web lounges in some of their flagship stores for customers to browse at leisure and place orders.

Some traditional retailers opt to acquire stores with e-commerce expertise, rather than starting from scratch to build their own Web store. Mergers and acquisitions are part of the dynamism of the retail marketplace at the moment. Of course, downsizing and layoffs are a consequence of this process as well.

Retailers are going to face increased competition, not only from new online stores, in fact the competition is going to come in part

from erstwhile partners, their own suppliers. Some of the big names that are selling direct to the public include the likes of Nike, Estee Lauder, and Levi Strauss. If the manufacturers bypass the retail outlets to sell directly to the public, in many instances they can afford to do so at reduced cost. Most of the big manufacturers, including Nike, have no wish to alienate the retailers, and have sought to appease them by promising to refrain from selling at discounted prices (they also wish to maintain the integrity of the particular brand name in question so won't sell at cheaper prices). In other moves, Compaq recently announced that it would temporarily halt supplies to Internet-only retailers, who were undercutting prices offered by both the brick-and-mortar dealers and Compaq's own Web site.[22]

Another form of competition comes from Web stores trying to make a name for themselves. In order to lure customers to buy from their site, these new e-retailers are starting to swallow shipping fees, or at least they are scaling back on the costs. For example, Skymall—who sell goods to airline travellers—has tripled the number of customers since launching free shipping. The stock market tends to evaluate the new e-commerce stores on the number of customers it has, rather than on the profitability of the operation, Amazon.com being a case in point. According to KPMG's "Online Retailing: 1999 Retailing Survey", the current focus is less on profitability and more on enhancing communications with and exposure to customers, along with improving brand awareness and image.

With all this change, and fierce competition in the marketplace, how do the traditional bricks-and mortar-stores plan to retain their customer base? Perhaps it comes down to finding new ways to attract and engage consumers, in much the same way as the Internet is doing with e-retailing. New technologies that can add to the shopping experience in the physical world include touch screen kiosks and virtual reality displays. Retailers can compete with e-commerce by making their stores more exciting and fun places to visit. Sony, for example, recently opened Metreon, a US$85 million "department store of entertainment" located in San Francisco. Spanning a city block, the building houses 15 movie screens, an IMAX theatre, eight restaurants and many retail shops, including Microsoft's first physical store.[23]

Employment Challenges and Opportunities

These previous paragraphs have served to highlight just how complex the new emerging retail marketplace is going to be, with new technologies surfacing by the day, and the face of competition

constantly evolving in unexpected and innovative ways. Mergers and acquisitions are the order of the day, too, with companies seeking access to markets they are unfamiliar with.

There can be no doubt that retailers will face new employment challenges brought about by the evolution of e-commerce in the marketplace. Shifts are going to occur in placement of employees, with some sectors needing more staff, and others downsizing. As yet, there is no clarity on exactly how many middleman jobs have been wiped out or created by the new electronic marketplace, or how many have yet to be affected. So far, the middlemen most affected by the advent of e-retailing have been book dealers and travel agents.[24]

While consumers are going to continue to shop through the multiple channels now available to them, individual retail operators may shift their focus to reflect consumer needs. Certain retail sectors definitely lend themselves to online selling, in particular computer software (the top-selling item online), books, CDs, and travel-related items. Retailers in these sectors are going to be obliged to offer customers the online shopping options, or feel the sting of hefty competition.

A more complex issue is whether online sales will be at the expense of traditional merchant business, resulting in overall job losses, or if the two will feed off each other resulting in job creation. One U.S. research company, Jupiter Communications, has come out strongly on the side of e-commerce growth being at the expense of traditional merchant business. According to their findings, only 6% of the US$12 billion online commerce forecast for 1999 will represent sales that otherwise would not have occurred.[25] And their advice? Brick-and-mortar merchants must combine their traditional assets with Internet assets, or risk losing business!

According to Industry Canada, 40% of shopping done through one of the large online service providers occurs between the hours of 10:00 p.m. and 10:00 a.m. when traditional stores are typically closed.[26] The IDC has come out with its prediction that some 30% of e-commerce will take place outside normal business hours by 2003.[27] The chances are that a fair percentage of these purchases will be impulse buys that wouldn't otherwise have taken place.

The OECD, in their study on the economic and social impact of electronic commerce (both business and consumer), have concluded that it is unlikely there will be any significant net gains in new jobs over the next several years. For the immediate future they see perhaps a few gains as companies experiment with e-commerce while maintaining their existing distribution systems. In the medium

term job losses seem likely, with sales clerks being one of the jobs likely to suffer the most from cutbacks. For the longer term, they predict that significant job increases should start to appear in certain sectors such as software sales, online services, film and video, music, publishing and yet-to-be invented products and services. Significant job gains are unlikely to show up before the second half of the next decade though.[28]

The OECD's own trade union advisory committee has warned that the shift to the new digital economy could encourage the polarization of the workforce into two distinct groups. On the one side would be a rather large unskilled group with little job security, and on the other side a small but highly skilled core group with secure employment.[29] Internet ventures do tend to have smaller staffing requirements than traditional retail operations, and they need to pay those staff members considerably more if they wish to keep them. Amazon, for example, purports to employ a third of the staff of Barnes & Noble to achieve a proportional number of book sales.

Jobs in Demand

As the retail sector moves into one of its most challenging and competitive phases it has ever faced, of one thing there can be little doubt: the hunt for good executive leadership is going to be fierce. Traditionally companies looked for executive managerial staff with a good understanding of the industry's core discipline, merchandising. High on the list of priorities was finding executives with self-motivation, high levels of energy and an understanding of business issues. While these skills and qualities are still relevant, of increasing importance is solid technical knowledge of the Internet and all aspects of e-commerce as well as good analytical skills.

As retailing moves towards becoming more of a technology industry, it is going to need IT professionals to aid the process. Retail managers need people who understand networking, client/server systems and how to use the Web to support commerce. Data warehousing has also become an essential capability.

Also in demand are business system analysts who understand workflow processes and can implement large-scale systems to handle merchandising, overseas sourcing, distribution and customer support.[30]

Competition with other industries, particularly for IT professionals with data warehousing and Web-related skills, is very stiff. In general, hiring managers say retail industry salaries are roughly in

the middle range of all industries.[31] This may have to change if the retail industry hopes to lure highly skilled people in a fiercely competitive hiring environment.

At this stage it is unclear how much extra staffing would be required for operating new technologies such as the instant chat. In some instances existing sales representatives will make the switch from e-mail or telephone duty, while in other instances it may be necessary to take on additional staff. If the real-time customer service over the Internet does indeed help to convert visitors into purchasers, then online stores are going to be eager to make the investment in the technology, training, and particularly cross-training.

The general conclusion is that the growth of electronic commerce is going to result in increased demand for people with higher skills, exacerbating the current shortage of information technology workers. Canada already suffers a serious shortage of skilled workers, with an estimated 20,000 to 30,000 people with appropriate skills needed for knowledge-based jobs.[32]

Staffing Requirements for Retail Sites

A recent study by Jupiter Communications indicated that sites with fewer than 100,000 daily page views typically employ from one to 10 people to manage the site. Sites with 100,000 to one million daily page views tend to staff on a gradually increasing scale of up to 100 people, and sites receiving over one million page views per day generally employ more than 100 people.[33]

Videoflicks.com is a homegrown example of online retailing in action. The company was founded in the middle of 1995 and sells videos around the world. As the online sister of Videoflick's 30 rental video stores located throughout Southern Ontario, the site has grown into a million-dollar business that receives more than 14 million hits a month. TopTenLinks.com, an independent Internet survey firm, recently named the site one of the top 5 video merchants on the Web, and all this was achieved without the help of advertising. The site is well-structured, searchable by title or actor, and offers movie reviews to boot. The whole venture is supported by 27 staff members: 12 order takers, 7 site programmers, 5 product shippers and 3 administration staff.[34]

Meeting the E-commerce Demand

Universities and colleges are beginning to embark on training students in the new electronic-commerce skills in such demand across the country. For example, the University of Alberta has

added e-commerce courses to its MBA program. Some institutions, including Dalhousie University in Halifax and the University of New Brunswick (Saint John campus), have gone further, and are now offering full-blown e-commerce degrees (MECs).

Dalhousie University's two-year, multidisciplinary program combines courses from the computer science, management and law faculties. Toward the end of the two-year stint, students complete a six-month internship with an appropriate business. The entire program costs about $12,000.

In Toronto, Ryerson Polytechnic University, amongst others, is planning to begin offering e-commerce courses next year. Ryerson's course will draw on expertise from the university's schools of IT management, retail management, business management and hospitality and tourism.

An Exciting Future

The face of retailing is changing in ways scarcely imagined a scant five years ago. While it is sometimes difficult to keep up with all the technological changes taking place in the marketplace, there are many exciting opportunities for those retailers with the vision, and indeed, the courage, to meet the challenges head on. It is somehow fitting that the dawn of the new millennium should coincide with the discovery of this vast new digital retailing territory waiting to be explored and conquered.

In conclusion then, there is much to be excited about when it comes to the prospects for retailing into the next century. While the re-organization of company structures, strategy and staffing may be a daunting task, the rewards are likely to be fulfilling, for both retailers and consumers.

1. Learn e-business - or risk e-limination, Business Week, Mar. 22, 1999, Issue 3621, p. 122.
2. Retailers rush to Internet to promote their stores, Globe & Mail Report on Business, Natalie Southworth, 07/13/1999, p. B7.
3. Winners and losers in the New Economy: The future is today and it is the Internet, Jacqueline Thorpe, National Post, Nov. 19, 1998, p. C16.
4. The Second Annual Ernst & Young Internet Shopping Study, 1999, p. 4.
5. E-Retail: The race is on: who will win Canada's Internet Shoppers? Report by IBM and Retail Council of Canada, June 1999, p. 4.
6. Take the e-train, Cynthia Reynolds, Canadian Business, Vol. 72, Issue 10, June 11, 1999.
7. Middlemen on the way out, The Halifax Daily News, Oct. 10, 1998, p.18.
8. E-Retail: The race is on: who will win Canada's Internet Shoppers? Report by IBM and Retail Council of Canada, June 1999, p. 9.
9. The Second Annual Ernst & Young Internet Shopping Study, 1999, p. 2.
10. E-Retail: The race is on: who will win Canada's Internet Shoppers? Report by IBM and Retail Council of Canada, June 1999, p. 5.

11. Take the e-train, Cynthia Reynolds, Canadian Business, Vol. 72, Issue 10, June 11, 1999.
12. E-Retail: The race is on: who will win Canada's Internet Shoppers? Report by IBM and Retail Council of Canada, June 1999, p. 3.
13. Consumer demand for e-commerce less supply: Retailers falling behind, Mark Nusca, National Post, June 21, 1999, p. E1.
14. E-Retail: The race is on: who will win Canada's Internet Shoppers? Report by IBM and Retail Council of Canada, June 1999, p. 15.
15. Customer service the key to online relationship, Maricris Briones, Marketing News, Nov. 23, 1998, Vol. 32, Issue 24, p. 2.
16. Canadian business high on e-commerce, marketer says, Gillian Shaw, Vancouver Sun, May 21, 1999, p. H1.
17. Canadian Internet Retailing Report. At web site: http://strategis.ic.gc.ca/shopping.
18. E-retailers adopt chat to connect with buyers, Sharon Machlis, Computerworld, Issue 32, Dec. 14, 1998, p. 50.
19. Virtual call center trend parallels e-commerce rise, Report on Electronic Commerce, Marvin Greene, Vol. 5, Issue 23, Dec. 22, 1998, p. 23.
20. Canadian e-commerce faces death of a thousand clicks, Zack Fuerstenberg & Jordan Worth, National Post, May 11, 1999, p. C7.
21. Amazon must consider bricks and mortar, Don Tapscott, National Post, Sep. 4, 1999, p. D7.
22. What a tangled Web they weave, Bob Tedeschi, National Post, Mar. 3, 1999, p. C16.
23. Sony builds big-box entertainment, Wall Street Journal, Khanh T. L. Tran, Jun. 23, 1999, p. B12.
24. Middlemen: Rebirth of the Salesman, Marcia Stepanek, Business Week; June 22, 1998.
25. Retailers will be hurt by growth of e-commerce, Simon Avery, Financial Post, Aug. 5, 1999, p. C9.
26. Retailing on the Internet: A Guide, Strategis, Industry Canada.
27. E-Retail: The race is on: who will win Canada's Internet Shoppers? Report by IBM and Retail Council of Canada, June 1999, p. 11.
28. Study see job gains in electronic commerce, David Crane, Toronto Star, Feb. 8, 1999, p. D3.
29. E-commerce could wipe out jobs, James Baxter, Ottawa Citizen, Oct. 10, 1998, p. H1.
30. Retailers Shop Till They Drop, Candee Wilde, Computerworld, 09/06/1999.
31. Computerworld's 13th Annual Salary Survey, p. 42.
32. E-commerce could wipe out jobs, James Baxter, Ottawa Citizen, Oct. 10, 1998, p. H1.
33. E-Retail: The race is on: who will win Canada's Internet Shoppers? Report by IBM and Retail Council of Canada, June 1999, p. 3.
34. Canadians cast Net on rough seas, Mark Evans, Report on Business, The Globe & Mail, May 15, 1999, p. T1.)

Return to the Table of Contents

Copyright Human Resources Development Canada
This web page was last updated on 2000.01.25

Canada

Publications

Commerce de détail, Internet et emploi
Une toile enchevêtrée

Préparé pour:
La division des études sectorielles et professionnelles, DRHC

Préparé par:
Ann MacLeod
octobre, 1999

Appuyez sur les notes de base de page pour accéder aux références

Table des matières

- La révolution du commerce électronique
- L'essor des achats en ligne
- Bonnes et mauvaises nouvelles pour le Canada
- Les répercussions d'Internet sur le commerce de détail
- Un marché en évolution
- Défis et possibilités au chapitre de l'emploi
- Emplois en demande
- Besoins en personnel des sites de vente au détail
- Satisfaire à la demande du commerce électronique
- Un avenir emballant

La révolution du commerce électronique

Il est difficile de ne pas remarquer toute l'agitation que suscitent Internet, le commerce électronique et les achats en ligne; on n'a qu'à voir le nombre d'articles récemment publiés sur le sujet dans les journaux et les magazines et de messages télévisés invitant les consommateurs à consulter divers sites Web. Les plus alarmistes scandent des expressions telles que *« Mettez-vous aux affaire*

électroniques ou préparez-vous à être éliminés »[1], tandis qu'à l'opposé, les manchettes annoncent en toutes lettres « *Le détaillants se ruent sur Internet pour y promouvoir leu commerce »*[2] et « *Gagnants et perdants de la nouvelle économie l'avenir, c'est aujourd'hui, sur Internet ».*[3] Comment, alors, doit-on interpréter tout ce battage à propos du cybercommerce sur Internet et quelles en seront réellement les répercussions sur le secteur du commerce de détail au Canada?

Il ne fait aucun doute que nous nous trouvons au beau milieu d'une révolution, *une révolution infotechnologique*, alors qu'Internet transforme la façon dont les entreprises mènent leurs affaires. Cette révolution a non seulement une incidence sur les relations externes d'une entreprise avec ses clients et ses fournisseurs, mais également sur ses activités internes, notamment ses stratégies d'emploi et de marketing et l'organisation du travail dans ce nouvel environnement numérisé.

Un bref examen de la situation actuelle au Canada, d'après le tableau brossé par nombre d'enquêtes récentes, permet d'observer les répercussions de ce phénomène sur le commerce de détail au pays et, en particulier, sur les défis et les possibilités qui attendent ce secteur au chapitre de l'emploi.

L'essor des achats en ligne

Les plus récentes recherches effectuées par International Data Corp. Ltd. (IDC) indiquent une croissance exponentielle des achats en ligne en Amérique, avec une augmentation des ventes de quelque 200 % au cours des six derniers mois de 1998.[4] Aux États-Unis, les consommateurs ont acheté pour 12,4 milliards de dollars américains de produits sur Internet en 1998, contre 4,15 milliards l'année précédente. Bien que ces chiffres semblent impressionnants, ils représentent moins de un demi pour cent (0,46 %) des ventes aux détails enregistrées aux États-Unis, que l'on estime à 2,7 billions de dollars américains.[5]

Au Canada, cette activité semble devenir de plus en plus populaire, un demi-million de foyers canadiens ayant effectué des achats en ligne en 1998.[6] Les ventes ont atteint 690 millions de dollars, comparativement à 270 millions en 1997, soit une augmentation de 156 %. Tout comme aux États-Unis cependant, ces chiffres ne représentent qu'une infime partie de toutes les ventes au détail enregistrées au Canada en 1998, soit à peine 0,3 %. Les projections du nombre de futures transactions commerciales effectuées sur Internet varient selon la source, mais IDC Canada prévoit un chiffre d'affaires de 12,8 milliards de dollars d'ici 2003, soit quelque 4,6 %

du total des ventes au détail au Canada, ce qui demeure un pourcentage très minime. (IDC Canada affirme qu'il se peut que ces prévisions soient en deçà de la réalité puisque, à l'heure actuelle, 13 % des internautes canadiens effectuent des achats en ligne et que 12 % ont fait savoir qu'ils avaient l'intention de le faire dans un avenir rapproché.) L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) prédit que, durant les cinq prochaines années, jusqu'à 15 % des ventes au détail s'effectueront sur Internet dans les pays industrialisés.[7]

Bien que les données sur les achats en ligne semblent peu élevées comparativement au total des ventes au détail, elles ne brossent pas nécessairement un tableau complet. Une présence sur Internet offre aux entreprises des possibilités de croissance qui semblent moins évidentes de prime abord. Par exemple, les recherches indiquent qu'Internet favorise énormément les ventes en magasin, car bon nombre de clients naviguent pour se renseigner sur les produits avant de se décider. Selon une étude réalisée par Cyber Dialogue, on a commandé pour quelque 51 milliards de dollars américains de marchandises hors ligne en 1998 sous l'influence d'Internet, soit sept fois la valeur des achats effectués en ligne.[8]

Les commerçants étant moins préoccupés par le bogue de l'an 2000, ils devraient consacrer davantage de ressources, de temps et d'argent à investir éventuellement dans des initiatives de commerce électronique.

Bonnes et mauvaises nouvelles pour le Canada

La bonne nouvelle pour les propriétaires de boutiques virtuelles et ceux qui songent à le devenir, c'est qu'IDC Canada prévoit une augmentation annuelle de 80 % des dépenses de consommation en ligne d'ici 2003. La mauvaise nouvelle pour l'industrie canadienne du commerce de détail, c'est que plus de 60 % des sommes dépensées en ligne le sont dans d'autres pays et surtout aux États-Unis.[9] Cela s'explique principalement par le fait que seul le quart des plus importants détaillants canadiens pratiquent le cybercommerce, comparativement à la moitié aux États-Unis, ce qui crée un vide béant sur le marché.[10] Lorsque les consommateurs canadiens n'arrivent pas à trouver le produit ou le service qu'ils cherchent sur un site Web canadien, ils se tournent vers le meilleur choix offert chez nos voisins du Sud, malgré le taux de change défavorable et les délais d'expédition plus longs. Il est intéressant de constater qu'Amazon.com est déjà le troisième libraire le plus important au Canada, ce qui témoigne de la popularité croissante des achats en ligne.[11]

Il semblerait donc que les commerçants canadiens soient confrontés à davantage de difficultés que leurs homologues américains. D'après le rapport publié par IBM et le Conseil canadien du commerce de détail, des signes indiquent clairement que les consommateurs canadiens contribuent à la formation d'une spirale de croissance au Canada, mais la plupart des acheteurs en ligne du pays semblent plutôt aller alimenter la spirale de croissance du marché américain. Les auteurs du rapport affirment même qu'à leur avis, le cybercommerce de détail « représente une sérieuse menace sur le plan de la concurrence ». Si les entreprises canadiennes ne pénètrent pas ce marché au cours des six prochains mois, poursuivent-ils, elles risquent de perdre leurs clients, ceux qui effectuent leurs achats dans les magasins traditionnels comme les nouveaux acheteurs en ligne, aux mains d'autres commerçants.[12]

Des cadres supérieurs des 200 plus importants détaillants au Canada ont cité le manque d'engagement de la haute direction envers le commerce électronique, l'insuffisance des ressources et les défis à relever dans le cadre de cette activité comme étant les principaux obstacles à la vente en ligne.[13] Une autre raison, celle-là moins évidente, pourrait être l'absence relative au Canada d'une mentalité axée sur la vente par correspondance, du moins, comparativement aux États-Unis.

Les détaillants canadiens commencent cependant à saisir la nécessité de s'intéresser de près à ce nouveau marché, compte tenu notamment des fêtes de fin d'année 1999 qui approchent à grand pas et des occasions qu'elles représentent. Dans une certaine mesure, les détaillants se voient également forcés d'évaluer leur façon de faire des affaires en fonction des facteurs du marché, comme des clients plus avertis et plus exigeants, une croissance relativement faible sur les marchés saturés, de même qu'une concurrence plus féroce et plus concentrée de la part des magasins spécialisés. Le secteur canadien de la vente au détail a connu une croissance nominale depuis 1990, exception faite des deux dernières années, et a également fait face à l'expansion importante de la concurrence américaine sur le marché canadien.

Sous un angle plus positif cependant, les consommateurs canadiens sont très patriotes et effectueraient leurs achats sur des sites canadiens s'il y en avait davantage. Les commerçants canadiens jouissent également d'autres avantages concurrentiels, notamment une connaissance directe des besoins des acheteurs canadiens, une bonne compréhension des différences régionales du point de vue des comportements d'achat, ainsi que de vastes régions géographiques mal desservies par les magasins de détail traditionnels. En outre, le Canada a l'un des taux de pénétration

d'Internet les plus élevés, près du tiers (30 %) de la population canadienne utilisant Internet, comparativement à un peu plus du cinquième (22 %) de la population américaine.[14] Les Canadiens ont toujours été portés à adopter rapidement les nouvelles technologies, l'utilisation des cartes de débit en étant un excellent exemple.

Les répercussions d'Internet sur le commerce de détail

On peut soutenir que la satisfaction du client constitue le plus important facteur de réussite dans le commerce électronique de détail. Cette satisfaction repose sur quatre principaux critères : la ***sécurité***, la ***simplicité***, la ***qualité des rapports*** entre le client et le commerçant virtuel et le ***suivi*** après l'achat.[15] Bien que la sécurité et la simplicité soient des points importants dont doit tenir compte le détaillant, elles n'ont pas vraiment d'incidence sur les possibilités d'emploi au même titre que le service à la clientèle et le suivi, car ce sont des points d'ordre plutôt technique.

Selon Andrew Coulson, directeur de l'unité du service à la clientèle sur Internet et responsable des initiatives de commerce électronique de Microsoft Canada, *le cybercommerce sert de tremplin au changements fondamentaux qu'apportent les entreprises à leu façon d'interagir avec leurs clients* et constitue un outil révolutionnaire qui aide à maintenir le contact avec les clients et à s'assurer de leur fidélité grâce à un service plus personnalisé.[16] Le site Internet de Dell, par exemple, permet aux acheteurs de configurer leur ordinateur et leurs logiciels selon leurs préférences, tandis que les détaillants tirent avantage de ces commandes personnalisées qui leur permettent d'optimiser la gestion de leurs stocks.[17]

Le service à la clientèle jouant un rôle fondamental dans la vente en ligne, on met constamment au point de nouvelles technologies visant à l'améliorer en offrant aux détaillants et aux consommateurs des façons efficaces de se rejoindre. Parmi ces nouvelles technologies, mentionnons notamment les centres d'appels virtuels et les groupes de discussion, les services de courriel automatisés ainsi que les technologies améliorées d'acheminement et de suivi des messages et de stockage des données. La prolifération de ces technologies exercera des pressions sur le marché de l'emploi, les employeurs étant toujours à la recherche de candidats dotés de compétences en informatique. De nombreuses entreprises étudieront sérieusement la possibilité d'offrir une formation polyvalente à leur personnel afin de combler ces nouveaux types de postes.

Bien qu'elle n'en soit encore qu'à ses débuts, la technologie des groupes de discussion offre aux acheteurs la possibilité d'obtenir un service à la clientèle en temps réel sur Internet. Le bavardage-clavier en ligne entre les clients et les préposés, les appels téléphoniques sur Internet par le truchement d'ordinateurs personnels et de modems et même les miniséances de téléconférence sont quelques-unes des options à l'essai à l'heure actuelle. Le Yankee Group de Boston prévoit que le marché des produits permettant d'assurer le service à la clientèle sur Internet par le biais du courriel ou des groupes de discussion, y compris ceux utilisés par les centres d'appels et les sites offrant un soutien technique et non seulement par les détaillants, atteindra les 650 millions de dollars américains d'ici 2001.[18] On espère que cette nouvelle technologie contribuera à convertir les « fureteurs » qui abandonnent leur chariot virtuel avant d'avoir passé leur commande en « acheteurs » en permettant aux vendeurs de répondre immédiatement aux questions des clients. Répondre aux questions par courriel constitue souvent une méthode trop lente, car, même si on répond au bout de quelques heures, il se peut que le client ait mis fin à sa connexion et qu'il ne vérifie plus ses messages du reste de la journée. L'idéal pour les détaillants est de profiter pleinement des achats impulsifs.

Bon nombre de détaillants en ligne sont heureux d'assurer tout le soutien à la clientèle par courriel et les investissements dans de nouveaux systèmes automatisés de gestion du courriel leur permettent de gérer l'acheminement du travail et de répondre plus rapidement aux demandes de renseignements. Ces progiciels comprennent souvent des dispositifs de réponse automatique et peuvent suggérer aux préposés des centres d'appels des mesures à prendre. Ils comportent également d'autres caractéristiques, dont l'acheminement des messages, l'accès à distance, l'établissement de rapports détaillés et le suivi des messages.[19] Grâce aux dispositifs de filtrage du courriel, les employés de soutien moins expérimentés ou même les préposés débutants peuvent répondre aux demandes de renseignements les plus faciles à traiter, tandis que le personnel plus qualifié peut s'occuper des questions plus difficiles.

Les dispositifs de stockage des données sont des outils très importants mis à la disposition des détaillants en ligne qui auront une incidence cruciale sur le futur marché du cybercommerce. Un magasin en ligne peut suivre les tendances de consommation de ses clients et se servir de ces renseignements pour adapter en conséquence les produits qu'il vend sur Internet. Autre exemple de l'utilité de cette technologie, une épicerie en ligne peut se tenir au courant de ce que les clients achètent et leur fournir automatiquement la liste probable de leurs achats. La commodité

qu'offre cette technologie facilite la tâche des clients et les incite à revenir.[20]

Si un magasin désire conserver sa clientèle, les marchandises commandées en ligne doivent être expédiées à temps et de façon économique. Bien que les propriétaires de magasins « réels » puissent exécuter ces commandes dans leurs locaux, dans la plupart des cas cette façon de faire n'est pas viable à longue échéance. Les locaux pour le commerce de détail coûtent cher et on ne peut traiter qu'un volume limité de commandes. L'une des façons de procéder les plus répandues auprès des détaillants fonctionnant sans catalogue consiste à confier l'exécution des commandes à des tiers. On loue ainsi les compétences et les installations dont on a besoin plutôt que de les avoir à l'interne. Aux États-Unis, des transporteurs bien connus, dont Federal Express et United Parcel Service, ont récemment créé des divisions qui exploitent des centres d'exécution des commandes pour le compte des commerçants virtuels. Chez nous, Business Depot – Bureau en gros a conclu une entente avec Merisel Canada concernant un projet pilote dans le cadre duquel Merisel agit à titre de distributeur des produits vendus sur Internet. Grâce à cet arrangement, on peut expédier les produits commandés dans les 24 heures.

Un marché en évolution

On voit apparaître trois modèles de commerce de détail sur ce marché dynamique. Il y a d'une part les magasins « réels » et de l'autre, les détaillants exclusivement virtuels. Au milieu se trouvent un nombre croissant d'entreprises hybrides qui tiennent un peu des deux, les magasins « virtuo-réels » comme les a surnommés Heather Reisman, chef de la direction d'Indigo.[21] Le Gap, l'un de ces nouveaux hybrides, arrive à mêler les circuits de distribution en ligne et hors ligne de façon à tirer le meilleur parti des deux méthodes. Les clients peuvent ainsi acheter des vêtements en ligne et, s'ils ne sont pas satisfaits de leurs achats, ils peuvent se rendre au magasin le plus proche de chez eux pour les y échanger. La chaîne de boutiques installe même des salons Internet dans certaines de ses meilleures succursales afin de permettre aux clients de fureter à leur guise et de passer leur commande en ligne.

Certains détaillants choisissent de faire l'acquisition de magasins qui pratiquent déjà le cybercommerce plutôt que de bâtir leur propre magasin virtuel à partir de zéro. Les fusions et les acquisitions font partie de la dynamique du marché du commerce de détail à l'heure actuelle. Évidemment, ce processus entraîne également des conséquences comme la rationalisation et les mises à pied.

Les détaillants devront faire face à une concurrence accrue et pas uniquement de la part des nouveaux magasins virtuels; en fait, cette concurrence leur viendra en partie de leurs partenaires de jadis, leurs propres fournisseurs. Certains grands noms comme Nike, Estée Lauder et Levi Strauss vendent déjà directement au public. Si les fabricants décident de vendre leurs produits directement sans passer par les points de vente au détail, ils peuvent dans bien des cas se permettre de le faire à prix réduit. La plupart des grands fabricants, dont Nike, ne souhaitent aucunement se mettre les détaillants à dos et ont tenté de faire des concessions en leur promettant de ne pas vendre à prix réduit (ils souhaitent également préserver l'intégrité de la marque en question et ne vendront donc pas à bas prix). De son côté, Compaq a récemment annoncé qu'elle cesserait temporairement de fournir ses produits aux magasins exclusivement virtuels, qui vendaient à des prix inférieurs à ceux offerts tant par les détaillants réels que par Compaq elle-même sur son site Web.[22]

Les magasins virtuels qui essaient de se faire un nom constituent une autre forme de concurrence. Dans le but d'attirer des clients et de les persuader d'acheter des produits sur leur site, ces nouveaux cybercommerçants ont commencé à absorber les frais d'expédition ou, du moins, à réduire les coûts. Par exemple, la clientèle de Skymall, qui vend des produits aux clients des compagnies aériennes, a triplé depuis que l'entreprise offre l'expédition gratuite. Le marché boursier a tendance à évaluer les nouveaux magasins électroniques en fonction de la taille de leur clientèle plutôt que de la rentabilité de leurs activités. Amazon.com en est un exemple typique. D'après une enquête portant sur le commerce électronique de détail effectuée cette année par KPMG, on met moins l'accent actuellement sur la rentabilité que sur l'augmentation de la visibilité auprès des clients et des communications avec eux et sur l'amélioration de l'image de marque.

Compte tenu de tous ces changements et de la vive concurrence qui règne sur le marché, de quelle façon les magasins réels prévoient-ils conserver leur clientèle? Peut-être s'agit-il de trouver de nouvelles façons d'attirer les consommateurs, tout comme le fait Internet dans le cas du commerce électronique au détail. Certaines technologies nouvelles, comme les kiosques à écran tactile et les présentations virtuelles, peuvent rehausser l'expérience d'achat dans un magasin réel. Les détaillants peuvent faire concurrence aux commerçants virtuels en faisant de leurs magasins des endroits plus captivants et plus amusants à visiter. Sony, par exemple, a récemment ouvert le Metreon, un « grand magasin de divertissement » d'une valeur de 85 millions de dollars américains, situé à San Francisco. Occupant tout un pâté de maisons,

l'immeuble abrite 15 salles de cinéma, un cinéma IMAX, huit restaurants et de nombreuses boutiques de vente au détail, dont le premier magasin Microsoft.[23]

Défis et possibilités au chapitre de l'emploi

Nous avons souligné, dans les paragraphes qui précèdent, toute la complexité du nouveau marché naissant du commerce de détail, à l'heure où de nouvelles technologies font leur apparition chaque jour et où le visage de la concurrence évolue constamment de façon inattendue et innovatrice. Les fusions et les acquisitions sont également à l'ordre du jour, les entreprises cherchant à accéder à des marchés qui leur sont inconnus.

Il ne fait aucun doute que l'évolution du cybercommerce sur le marché créera pour les détaillants de nouveaux défis à relever au chapitre de l'emploi. Des changements se produiront au chapitre du placement des employés, certains secteurs ayant besoin davantage de personnel et d'autres réduisant leurs effectifs. À ce jour, on ne sait pas exactement combien de postes d'intermédiaires ont été éliminés ou créés par le nouveau marché électronique, ni combien seront touchés. Jusqu'ici, les intermédiaires les plus touchés par l'avènement du commerce électronique au détail ont été les libraires et les agents de voyage.[24]

Bien que les consommateurs continuent d'avoir recours aux nombreux moyens mis à leur disposition pour effectuer leurs achats, il se peut que certains exploitants de points de vente au détail modifient leur stratégie en fonction des besoins des consommateurs. Certains secteurs de la vente au détail se prêtent manifestement à la vente en ligne, en particulier les logiciels (l'article le plus vendu en ligne), les livres, les disques compacts, et les articles liés au voyage. Dans ces secteurs, les détaillants vont devoir offrir aux consommateurs la possibilité d'acheter en ligne ou se résoudre à affronter une concurrence de taille.

Il existe une question plus complexe, celle de savoir si le commerce traditionnel souffrira de la vente en ligne, ce qui entraînerait des pertes d'emplois, ou si ces deux activités se compléteront, favorisant ainsi la création d'emplois. Jupiter Communications, une société de recherche américaine, affirme sans réserve que le commerce électronique croît au détriment du commerce traditionnel. D'après les résultats de ses recherches, seule une proportion de 6 % du chiffre d'affaires de 12 milliards de dollars américains prévu en 1999 pour le commerce électronique représentera des ventes qui n'auraient pas eu lieu autrement.[25] Leurs conseils? Les commerçants traditionnels doivent combiner

leurs atouts réels à des atouts virtuels ou courir le risque de perdre des clients!

Selon Industrie Canada, 40 % des achats effectués par l'intermédiaire de l'un des grands fournisseurs de services en ligne le sont entre 22 h et 10 h, lorsque les magasins traditionnels sont normalement fermés.[26] IDC prévoit que, d'ici 2003, quelque 30 % des transactions commerciales électroniques s'effectueront en dehors des heures normales d'ouverture.[27] Il est fort probable qu'il s'agira en grande partie d'achats impulsifs qui n'auraient pas eu lieu autrement.

Dans son étude de l'incidence économique du commerce électronique (à la fois sur le milieu des affaires et sur les consommateurs), l'OCDE en vient à la conclusion qu'il est improbable que l'on assiste à d'importants gains nets du côté de la création d'emplois pendant plusieurs années à venir. Dans l'avenir immédiat, on prévoit peut-être quelques gains, les entreprises expérimentant le commerce électronique tout en maintenant en place leurs systèmes actuels de distribution. À moyen terme, des pertes d'emplois semblent probables, les postes de commis vendeurs étant les plus susceptibles de souffrir des compressions. À longue échéance, on prévoit une augmentation importante du nombre d'emplois dans certains secteurs comme ceux de la vente de logiciels, des services en ligne, du cinéma et de la vidéo, de la musique, de l'édition ainsi que d'autres produits et services qui n'ont pas encore été inventés. Cependant, cette vague de création d'emplois ne devrait pas commencer à se produire avant la deuxième moitié de la prochaine décennie.[28]

La commission syndicale consultative auprès de l'OCDE prévient que le passage à une nouvelle économie numérique pourrait encourager la polarisation de la population active en deux groupes distincts. On aurait d'une part un groupe plutôt important, formé de personnes peu qualifiées ne jouissant pas d'une très grande sécurité d'emploi, et de l'autre, un petit groupe de personnes hautement qualifiées à l'emploi garanti.[29] Les entreprises virtuelles ont tendance à avoir des besoins en dotation moins grands que ceux des magasins de détail traditionnels et doivent verser des salaires considérablement plus élevés à leurs employés pour maintenir leurs effectifs. Par exemple, on dit qu'Amazon emploie trois fois moins de personnes que Barnes & Noble pour réaliser un chiffre d'affaires proportionnel.

Emplois en demande

À l'heure où le secteur de la vente au détail entre dans la phase la plus difficile et la plus concurrentielle de toute son histoire, on peut

être sûr d'une chose : la recherche de cadres supérieurs compétents donnera lieu à une chaude lutte. Auparavant, les entreprises cherchaient du personnel de haute direction qui comprenait bien l'activité de base de ce secteur, c'est-à-dire le marchandisage. Trouver des cadres motivés, très énergiques et bien au fait des enjeux commerciaux constituait une priorité absolue. Bien que ces qualités et compétences soient toujours pertinentes, une solide connaissance technique d'Internet et de tous les aspects du commerce électronique de même qu'un bon esprit d'analyse prennent maintenant une importance de plus en plus grande.

Au fur et à mesure que la vente au détail s'orientera vers la technologie, on aura besoin de spécialiste des technologies de l'information pour faciliter ce processus. Les détaillants ont besoin de personnes qui comprennent le fonctionnement des réseaux, qui connaissent les systèmes client-serveur et qui savent utiliser Internet comme outil de soutien. Le stockage de données est également devenu une nécessité.

Les analystes de systèmes de gestion qui comprennent les processus d'acheminement du travail et qui peuvent mettre en œuvre des systèmes à grande échelle permettant d'assurer le marchandisage, l'approvisionnement outre-mer, la distribution et le soutien aux clients sont également en demande.[30]

La concurrence avec les autres secteurs est très vive, surtout pour attirer des professionnels de la technologie de l'information possédant des compétences relatives en matière de stockage de données et d'Internet. En règle générale, les gestionnaires responsables de l'embauche affirment que les salaires offerts dans le secteur de la vente au détail se situent plus ou moins au milieu de la fourchette salariale de l'ensemble des industries.[31] Cette situation devra peut-être changer si ce secteur souhaite attirer des travailleurs hautement qualifiés dans un contexte d'embauche où la concurrence est acharnée.

À ce stade-ci, on ne connaît pas avec exactitude le nombre d'employés supplémentaires dont il faudrait se doter pour faire fonctionner les nouvelles technologies comme les dispositifs de conversation instantanée. Dans certains cas, cette tâche sera confiée aux représentants commerciaux actuels chargés du courriel ou du téléphone, tandis que, dans d'autres, on devra peut-être embaucher d'autres employés. Si le service à la clientèle en temps réel offert sur Internet contribue réellement à faire en sorte que les visiteurs deviennent des acheteurs, les magasins virtuels n'hésiteront alors pas à investir en technologie, en formation et, plus particulièrement, en formation polyvalente.

On peut conclure, de façon générale, que l'essor du commerce électronique entraînera une augmentation de la demande de personnel hautement qualifié, ce qui exacerbera la pénurie actuelle de spécialistes des technologies de l'information. Le Canada souffre déjà d'une grave pénurie de travailleurs qualifiés possédant les compétences nécessaires pour occuper de 20 000 à 30 000 emplois axés sur le savoir.[32]

Besoins en personnel des sites de vente au détail

Une récente étude de Jupiter Communications indique que les sites recevant moins de 100 000 visites par jour comptent généralement de un à dix employés pour gérer leurs affaires. Les sites recevant entre 100 000 et un million de visites par jour ont tendance à se doter graduellement de personnel en fonction du nombre de visites reçues et peuvent compter jusqu'à 100 employés, tandis que ceux qui reçoivent plus d'un million de visites par jour emploient généralement plus de 100 personnes.[33]

Videoflicks.com constitue un exemple bien de chez nous de commerçant virtuel à l'œuvre. Cette entreprise, créée à la mi-1995, vend des vidéocassettes dans tous les pays du monde. Pendant virtuel des 30 clubs vidéo Videoflick situé dans le Sud de l'Ontario, ce site est devenu une entreprise millionnaire qui reçoit plus de 14 millions de visites chaque mois. TopTenLinks.com, une maison de sondage indépendante exerçant ses activités sur Internet, a récemment nommé ce site parmi les cinq meilleurs vendeurs de vidéocassettes du Web, un exploit réalisé sans aucune publicité. Ce site est bien structuré; on peut y faire des recherches par titre de film ou par nom d'acteur et il offre également des critiques de film. L'entreprise compte 27 employés : 12 d'entre eux prennent les commandes, 7 s'occupent de la programmation du site, 5 expédient les produits et 3 s'acquittent des tâches administratives.[34]

Satisfaire à la demande du commerce électronique

Les universités et les collèges commencent à former des étudiants de façon à leur permettre d'acquérir des compétences en commerce électronique si en demande un peu partout au pays. Par exemple, l'Université de l'Alberta a commencé à ajouter des cours de cybercommerce à son programme de maîtrise en administration des affaires. Certains établissements d'enseignement, dont l'Université Dalhousie de Halifax et l'Université du Nouveau-Brunswick (campus de Saint-Jean), sont même allés plus loin et offrent maintenant des programmes complets de commerce électronique

menant à un diplôme de maîtrise.

Le programme multidisciplinaire de deux ans de l'Université Dalhousie combine des cours offerts par les facultés d'informatique, de gestion et de droit. Vers la fin du programme de deux ans, les étudiants effectuent un stage de six mois dans une entreprise dont les activités correspondent à leur formation. Il en coûte environ 12 000 $ pour suivre tout le programme.

À Toronto, la Ryerson Polytechnic University, entre autres, prévoit commencer à offrir des cours de commerce électronique l'an prochain. Le programme de Ryerson puisera à même l'expertise des écoles de gestion des technologies de l'information, de gestion du commerce de détail, de gestion des affaires et d'hébergement et de tourisme.

Un avenir emballant

Le domaine de la vente au détail évolue d'une façon que l'on n'aurait guère imaginée il y a cinq ans à peine. Bien qu'il soit difficile de suivre tous les changements technologiques qui se produisent sur le marché, de nombreuses possibilités emballantes s'offrent aux détaillants dotés de la vision et, bien sûr, du courage nécessaires pour relever les défis sans hésiter. Il est en quelque sorte approprié que l'aube du nouveau millénaire coïncide avec la découverte de ce nouveau et vaste territoire qu'est le commerce numérique qui n'attend que d'être exploré et conquis.

Pour conclure, nous avons de nombreuses raisons d'être emballés au sujet des nouvelles perspectives que laisse entrevoir le prochain siècle sur le plan de la vente au détail. Bien que la réorganisation de la structure des entreprises, de leurs stratégies et de leur personnel puisse constituer une tâche ardue, ces efforts promettent de grandes récompenses, tant pour les détaillants que pour les consommateurs.

1. « Learn e-business – or risk e-limination », *Business Week*, n° 3621, 22 mars 1999, p. 122.
2. Natalie Southworth, « Retailers rush to Internet to promote their stores », *Globe & Mail Report on Business*, 13 juillet 1999, p. B7.
3. Jacqueline Thorpe, « Winners and losers in the New Economy: The future is today and it is the Internet », *National Post*, 19 novembre 1998, p. C16.
4. Deuxième étude annuelle sur les achats en ligne d'Ernst & Young, 1999, p. 4.
5. IBM et le Conseil canadien du commerce de détail, « E-Retail· The race is on: who will win Canada's Internet Shoppers? », juin 1999, p. 4.
6. Cynthia Reynolds, « Take the e-train », *Canadian Business*, 11 juin 1999, vol. 72, n° 10.
7. « Middlemen on the way out », *The Halifax Daily News*, 10 octobre 1998, p.18.

8. IBM et le Conseil canadien du commcerce de détail, « E-Retail: The race is on: who will win Canada's Internet Shoppers? », juin 1999, p. 9.
9. Deuxième étude sur les achats en ligne de Ernst & Young , 1999, p. 2.
10. IBM et le Conseil canadien du commerce de détail, « E-Retail: The race is on: who will win Canada's Internet Shoppers? », juin 1999, p. 5.
11. Cynthia Reynolds, « Take the e-train », *Canadian Business*, 11 juin 1999, vol. 72, n° 10.
12. IBM et le Conseil canadien du commerce de détail « E-Retail: The race is on: who will win Canada's Internet Shoppers? », juin 1999, p. 3.
13. Mark Nusca, « Consumer demand for e-commerce leas supply: Retailers falling behind », *National Post*, 21 juin 1999, p. E1.
14. IBM et le Conseil canadien du commerce de détail, « E-Retail: The race is on: who will win Canada's Internet Shoppers? », juin 1999, p. 15.
15. Maricris Briones, « Customer service the key to online relationship », *Marketing News*, 23 novembre 1998, vol. 32, n° 24, p. 2.
16. Gillian Shaw, « Canadian business high on e-commerce, marketer says », *Vancouver Sun*, 21 mai 1999, p. H1.
17. « Rapport sur la vente au détail sur Internet au Canada », site Web: « http://strategis.ic.gc.ca/shopping ».
18. Sharon Machlis, « E-retailers adopt chat to connect with buyers », *Computerworld*, 14 décembre 1998, n° 32, p. 50.
19. Marvin Greene, « Virtual call center trend parallels e-commerce rise », *Report on Electronic Commerce*, 22 décembre 1998, vol. 5, n° 23, p. 23.
20. Zack Fuerstenberg et Jordan Worth, « Canadian e-commerce faces death of a thousand clicks », *National Post*, 11 mai 1999, p. C7.
21. Don Tapscott, « Amazon must consider bricks and mortar », *National Post*, 4 septembre 1999, p. D7.
22. Bob Tedeschi, « What a tangled Web they weave », *National Post*, 3 mars 1999, p. C16.
23. Khanh T. L. Tran, « Sony builds big-box entertainment », *Wall Street Journal*, 23 juin 1999, p. B12.
24. Marcia Stepanek, « Middlemen: Rebirth of the Salesman », *Business Week*, 22 juin 1998.
25. Simon Avery, « Retailers will be hurt by growth of e-commerce », *Financial Post*, 5 août 1999, p. C9.
26. « Guide de la vente au détail sur Internet », Strategis, Industrie Canada.
27. IMB et le Conseil canadien du commerce de détail, « E-Retail: The race is on: who will win Canada's Internet Shoppers? », juin 1999, p. 11.
28. David Crane, « Study see job gains in electronic commerce », *Toronto Star*, 8 février 1999, p. D3.
29. James Baxter, « E-commerce could wipe out jobs », *Ottawa Citizen*, 10 octobre 1998, p. H1.
30. Candee Wilde, « Retailers Shop Till They Drop », *Computerworld*, 6 septembre 1999.
31. Treizième enquête annuelle sur les salaires de *Computerworld*, p. 42.
32. James Baxter, « E-commerce could wipe out jobs », *Ottawa Citizen*, 10 octobre 1998, p. H1.
33. IBM et le Conseil canadien du commerce de détail, « E-Retail: The race is on: who will win Canada's Internet Shoppers? », juin 1999, p. 3.
34. Mark Evans, « Canadians cast Net on rough seas », Report on Business, *The Globe & Mail*, 15 mai 1999, p. T1.

Retourner à la table des matières

Droits d'auteur Développement des ressources humaines Canada
dernière mise à jour de cette page 2000.01.26

Canada